

How to be a successful leader

■ 陈靖 / 编著

一本书 读懂领导学

以情感人、以理服人、以法管人

❧ 在中国管人管事的**108**个方法 ❧

3个36计，108个精彩案例，管理难题一翻便知。一书在手，让你清清楚楚管理人，明明白白当领导……

九州出版社
JIUZHOU PRESS

一本书 读懂领导学

以情感人、以理服人、以法管人

在中国管人官事的 108 个方法
How to be a successful leader

陈靖 / 编著



九州出版社
JIUZHOU PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

一本书读懂领导学：在中国管人管事的 108 个方法/陈靖编著.

—北京：九州出版社，2010.5

ISBN 978-7-5108-0440-3

I. ①—… II. ①陈… III. ①领导学—通俗读物

IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 058684 号

一本书读懂领导学：在中国管人管事的 108 个方法

作 者 陈 靖 编著

出版发行 九州出版社

出 版 人 徐尚定

地 址 北京市西城区阜外大街甲 35 号 (100037)

发行电话 (010)68992190/2/3/5/6

网 址 www.jiuzhoupress.com

电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com

印 刷 北京明月印务有限责任公司

开 本 787 毫米×1092 毫米 16 开

印 张 22.25

字 数 360 千字

版 次 2010 年 5 月第 1 版

印 次 2010 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5108-0440-3

定 价 39.90 元

★ 版权所有 侵权必究 ★

前言

经常听到一些人抱怨说，现在员工难管：不是不听话，就是牢骚怪话多；不是不服从安排，就是对工作讨价还价；不是不干活，就是工作效率低等等。我们认真分析一下，恐怕还是管理者的方法有问题。我们相信，只有不好的管理者，没有绝对管不好的员工。

凡是担任管理职务的人，都同时肩负着管人与管事的双重责任。我们甚至可以说，管人管事是管理者日常最主要的任务。

管人管事是一门高深的学问，管理者不仅要大权在握，重要的是要有高超的管理艺术。对一位管理者来说，管理员工的最终目的，就是让员工自己主动学会做一个问题的解决者，而绝非是麻烦的制造者。

成功的管理者都是通过成功管人来实现高效管事的，他们都是章法严谨却从不流露声色；把每一步都安排得井井有条却让人看不出动静；将一切掌控于心却让他人不知其意；表面上看似无计，实则是计策在心，把每一计都藏在心窝里，不张扬、不表露。

管人管事要成功，无非三件事：情、理、法。中国式管人的三大关键：动之以情、晓之以理、束之以法。作为一名优秀的管理者，要把握好火候、尺度、方法，这样才能得到理想的管理效果。做到以情感人、以理服人、以法管人。用“情”“理”“法”三大法宝，一一破解管理难题。

本书立足于中国国情，根据中国人的心理特征和中国企业的普遍特点，有针对性地就管人管事所要面对的问题进行实战分析；同时也展望国外，引进国外管理的先进理念，并以生动具体的生活场景和精彩案例，让人们在阅读的过程中领悟其中的道理。108个故事，就是108种解决方法，总有一种方法你能用得上。可以让你在一边享受着悦人的故事，一边领略着管人管事的艺术和智慧，从而巧妙地启发您如何做一个“有心计”“懂手段”的管理者。

目 录

以情感人 36 法

以情感人是中国式管理的三大法宝之首。

与之相较，国外的管理可能更侧重于制度化。然而中国人常说的一句话是，“制度是死的，人是活的”。的确，人不是物品，不可能你让他不动他就不动。他是有思想的，是有感情的。

所以说，一个单位的领导如果能从感情上做文章，让下属不但口服，而且从心里往外服气，这个单位便有了凝聚力、向心力，做好工作就易如反掌了。

36 个经典故事，36 种以情感人的方法，总有一个适合你。

第 1 法	待人真诚才能吸引人才	(2)
第 2 法	用你的热情感染员工	(6)
第 3 法	胸襟宽广者才能成大事	(10)
第 4 法	要用真心对待人才	(12)
第 5 法	领导要小心员工的虚情假意	(14)
第 6 法	多和下属联络私人感情	(17)
第 7 法	以情感人才能拴住人才	(21)
第 8 法	要以身作则	(23)
第 9 法	注意正常的人情往来	(25)
第 10 法	关注员工的情感世界	(27)
第 11 法	用情感筑固团队	(30)

第 12 法	感情是无价的	(34)
第 13 法	春风细雨地感动员工	(37)
第 14 法	包容下属的失败	(40)
第 15 法	不要贬低员工	(43)
第 16 法	以礼服人	(45)
第 17 法	做一个宽厚长者	(47)
第 18 法	找到员工的情感所在	(49)
第 19 法	宽容才能赢得拥护	(52)
第 20 法	温情比指责有效	(54)
第 21 法	用情感激励下属	(56)
第 22 法	尝试用亲情打动下属	(59)
第 23 法	用仁慈心对待别人	(62)
第 24 法	用宽容心对待下属	(65)
第 25 法	有知遇之恩才会倾心相报	(67)
第 26 法	不要把责任都推给下属	(69)
第 27 法	不要对下属的过错念念不忘	(71)
第 28 法	心胸狭窄要不得	(74)
第 29 法	厚道的领导更吸引人	(76)
第 30 法	不要搞裙带关系	(79)
第 31 法	自己的言行是下属的榜样	(82)
第 32 法	多给下属物质奖励	(84)
第 33 法	平等对待所有员工	(86)
第 34 法	做下属的好朋友	(89)
第 35 法	和下属分享快乐和荣誉	(92)
第 36 法	恩威要并施	(94)

以理服人 36 法

中国有句俗话，“有理走遍天下，没理寸步难行”。在管理过程中同样应以理服人，横行霸道、以权压人是领导者的禁忌。

我们面对持有异议的下属，做到晓之以理，把问题的原委利害讲清楚，就不难取得其理解和配合。万事先礼后兵，在我们仁至义尽之后再动武，所有的道义就会站在我们一方，被惩罚的对方也会心服口服。

36 个经典故事，36 种以理服人的方法，总有一个适合你。

- 第 1 法 不要强行摊派苦差 (98)
- 第 2 法 温和地和员工讲理 (100)
- 第 3 法 要把自己的想法讲清楚 (102)
- 第 4 法 坚持正义和理念 (107)
- 第 5 法 英雄不问出身低 (110)
- 第 6 法 理智地处理争端 (113)
- 第 7 法 用巧妙办法规谏别人 (116)
- 第 8 法 提防拍自己马屁的下属 (119)
- 第 9 法 处罚下属前先查明事实 (122)
- 第 10 法 和下属荣辱与共 (124)
- 第 11 法 不要姑息下属的歪理 (126)
- 第 12 法 在人前稍示勇气，不失为管人之一法 (128)
- 第 13 法 批评下属时照顾一下个人感情 (130)
- 第 14 法 给人改过的机会 (137)
- 第 15 法 用自己的信用赢得下属的信任 (140)
- 第 16 法 善于利用下属的能力 (143)

第 17 法	让下属觉得被重视	(146)
第 18 法	了解下属的个人兴趣	(151)
第 19 法	时刻保持自己的笑容	(154)
第 20 法	不过多地计较下属的过去	(158)
第 21 法	经常奖励下属	(160)
第 22 法	懂得鼓励下属进步	(164)
第 23 法	不要命令下属	(167)
第 24 法	用心关怀自己的员工	(169)
第 25 法	学会放松自己	(176)
第 26 法	避免和下属争论	(180)
第 27 法	直视自己的缺点	(184)
第 28 法	主动承担自己的责任	(186)
第 29 法	耐心聆听下属的心声	(192)
第 30 法	多表扬少责怪	(197)
第 31 法	给下属树立合适的目标	(203)
第 32 法	找到合适的表达方法	(207)
第 33 法	发脾气说明你脆弱	(210)
第 34 法	不要忘记下属的名字	(212)
第 35 法	以理服人而不是以权压人	(218)
第 36 法	提高自己的道德修养	(228)

以法管人 36 法

“没有规矩不成方圆”。一支成功优秀的队伍，必须有铁的纪律。没有任何一支自由散漫的军队可以打胜仗。

领导者决不能幻想依靠温情主义来管好下属。趋利避害、拈

轻怕重是人性的弱点，必须要有一个强有力的规则来束缚规范。

一个真正合格的强势领导者，应该是外表谦恭而内心铁面无私。

36 个经典故事，36 种以法管人的方法，总有一个适合你。

第 1 法	一定要制定明确的规章制度	(232)
第 2 法	打散下属的小圈子	(235)
第 3 法	该黑脸时要黑脸	(237)
第 4 法	重视老员工和中层干部	(240)
第 5 法	善于发现员工中的人才	(244)
第 6 法	清楚明白地下达自己的决策	(249)
第 7 法	适当分散自己的权力	(251)
第 8 法	让下属有追求的荣誉	(253)
第 9 法	不放过小问题	(256)
第 10 法	规矩外讲些人情	(258)
第 11 法	用职位晋升来鼓励下属	(260)
第 12 法	不要吝啬员工的薪水	(263)
第 13 法	和副手搞好关系	(270)
第 14 法	不要怕起用新人	(274)
第 15 法	多让下属学习案例	(278)
第 16 法	不要耍权术	(281)
第 17 法	正确的制度要执行到底	(285)
第 18 法	管理上多放开一些干涉	(287)
第 19 法	用人要克服对人才的嫉妒	(290)
第 20 法	广开言路，不轻信谗言	(294)
第 21 法	该出手时就出手	(297)
第 22 法	懂得惩一儆百	(301)
第 23 法	不要滥用自己的权力	(304)

第 24 法	定下的规矩要严格执行	(306)
第 25 法	找到下属的把柄	(309)
第 26 法	树立自己的威望	(311)
第 27 法	让人才在合适的岗位发挥力量	(314)
第 28 法	善于培养下属的忠诚	(318)
第 29 法	不给手下可乘之机	(326)
第 30 法	正确对待下属的越权行为	(337)
第 31 法	正确对待下属的争论	(343)
第 32 法	让下属为你出全力	(347)
第 33 法	完善的制度才能管好人	(351)
第 34 法	权威不可太过分	(353)
第 35 法	分散权力集中威信	(356)
第 36 法	法不可责众	(359)

以情感人 36 法

以情感人是中式管理的三大法宝之首。

与之相较，国外的管理可能更侧重于制度化。然而中国人常说的一句话是，“制度是死的，人是活的”。的确，人不是物品，不可能你让他不动他就不动。他是有思想的，是有感情的。

所以说，一个单位的领导如果能从感情上做文章，让下属不但口服，而且是从心里往外服气，这个单位便有了凝聚力、向心力，做好工作就易如反掌了。

36个经典故事，36种以情感人的方法，总有一个适合你。

第 1 法

待人真诚才能吸引人才



在人才这个市场上，对于买家来说，都想争取到高手中的高手，不惜代价。这中间除了拼银子之外，重要的是要讲感情功夫。人毕竟是有感情的。

现代商战也是争夺人才的战争，争取到一个高手加盟自己的事业，无疑是事业成功的一个重要条件。

但是决定成败的高手就那么几个，而买家又那么多，对于高手来说，谁都想卖个好价钱，把自己的利益最大化；对于买家来说，都想争取到高手中的高手，不惜代价。这中间除了拼银子之外，重要的是要讲感情功夫。人毕竟是有感情的。

官渡之战后，袁绍元气大伤，原来投靠袁绍的刘备，只好带着张飞和关羽投奔荆州军阀刘表。刘表虽然客客气气地接待了他，而且还拨给他一些人马，但是刘表这个人却既无大志，又无胆略，还害怕刘备的势力发展，所以叫刘备屯驻在偏僻的新野县城内。

刘备是汉朝的宗室，从起事到现在已经 20 多年了，以忠义闻名。有许多德才兼备的人都认为他是一个明主，来投靠他；而且刘备也为了江山大业四处寻觅人才。

刘备刚刚将兵屯驻在新野后，就有一个人来投奔他，此人名叫徐庶。刘备见他机敏、忠诚，就请他担任军师。有一天，徐庶对刘备说：“您知道卧龙先生吗？”刘备说：“曾经听别人说起过。不知道他的才能比您如



何？”徐庶急忙摇摇头，摆手说：“我怎么能与卧龙比呢？如果非拿我和他比的话，就是乌鸦比凤凰了。”刘备惊讶地说道：“那么他一定是一个非常难得的人才了，请您带他来见我吧！”徐庶连忙说：“这个万万使不得，像卧龙先生这样的天下奇才，得您亲自登门拜请才行。此人复姓诸葛，单名亮，字孔明，是琅琊阳都人。从小死了父母，跟着叔父在荆州避难。在他 17 岁那年，叔父也死了，他就在襄阳城西二十里的隆中山定居下来，平时除了种地以外，经常和一些朋友们研读史书，切磋学问，谈论天下大事，而且他还将自己比作辅佐齐桓公成为霸主的管仲和辅佐燕昭王打败齐国的名将乐毅。您想想看，他不正是您所寻求的兼有将相才能、能辅佐您成就大业的人吗？他是一个非常了不起的人物，就像卧在地上、准备腾空而起的巨龙，所以被称作‘卧龙先生’。您说，像这样的天下奇才，是不是值得您亲自前往，请他出山呢？”刘备听得心花怒放，点头称是，马上决定要亲自去请卧龙先生。

次日，天气晴朗，刘备带着关羽和张飞前往隆中。这里重峦叠嶂，树木高大、挺拔、葱绿，风景很美，很迷人。其中有一座山蜿蜒曲折，真像一条静卧的苍龙，准备随时飞上天空。刘备等人骑马继续前行，来到一座山岗下，看到了几间掩映在苍松翠竹间的小屋。刘备下马亲自敲打房门，里面出来一个书童，问：“你们找谁呀？”刘备客气地说：“请告诉卧龙先生，刘备前来拜见。”小童说：“先生不在家，人一早就出去了。”刘备急忙问：“先生去哪儿了？”小童说：“不知道，先生朋友很多，大概找朋友们一起读书去了。”刘备很失望，问道：“那么先生什么时候回来呢？”小书童说：“这也说不定，或者三五天，或者十几天，没准儿。”张飞见刘备还想问下去，很不耐烦，就对刘备说：“既然他不在，我们就回去吧！”关羽同意了，刘备只好对小书童说：“等先生回来，请你转告他说，我刘备前来拜访了。”于是，三个人掉转马头，失望地离开了卧龙岗。

回到新野后，刘备天天派人打听隆中的动静。过了几天，得到一个非常令人高兴的消息：卧龙先生回来了！刘备命令：“立即备马。”这时候，

正赶上冬天，冷风嗖嗖地吹，天上飘着雪花，关羽和张飞都劝刘备改天再去，刘备不听劝阻，决意要亲自去请，关羽、张飞也只好陪着。雪花纷纷扬扬飘落下来，山就像用玉砌成的一样，树也好像用白银裹着似的，很是漂亮。三个人却无心赏景。张飞还生刘备的气，吵吵嚷嚷地说：“这么一个山里人，派个人叫来不就行了，何必哥哥您亲自来请呢！”刘备劝他说：“卧龙先生是一个非常难得的人才，怎么可以随便去叫来呢？我之所以冒着这么大的风雪来请他，正是想向卧龙先生证明我刘备是诚心实意请他出山的。”他们冒着风雪，好不容易才到卧龙岗，刘备下马，轻轻地敲门，又是那个小书童出来说：“诸葛先生正在堂上读书呢。”刘备高高兴兴地进去拜见，只见这个青年只不过20来岁，英俊年轻，刘备恭敬地行了个礼，说：“久仰先生大名，这次终于见到您了，实在是很荣幸。”那个青年慌忙站起来，还了个礼说：“将军您是刘皇叔吧，听童儿说过，您来找过我二哥。”刘备惊讶地问：“先生不是卧龙先生？”少年说：“我是诸葛均，是诸葛亮的弟弟。我还有个兄长诸葛瑾，现在在东吴做官。我和二哥住在隆中。”刘备问：“那么卧龙先生现在何处？”诸葛均说：“二哥和几个朋友昨天出去了。”刘备二请诸葛亮，仍是没有见到人影，只好失望地回去了，打算改日再来拜访。

又过了些时候，打听到诸葛亮确实在家，刘备就让关羽和张飞陪着，第三次前往隆中拜见诸葛亮。这次不用说张飞不愿意去，就连关羽也有些不愿意去了。刘备说：“你们知道周文王访贤的故事吗？文王那么器重姜尚，姜尚一心辅佐文王和武王，他们齐心合力，终于完成了灭殷的大业。我们应该向古人学习啊！”说完，就带着张飞和关羽出发了。为了表示自己的恭敬，在离草屋很远的地方，刘备就下马步行。从小书童那里得知诸葛亮还在草屋睡觉，就没敢惊动，刘备让关羽和张飞在门外等候，自己恭恭敬敬地站在草屋的台阶下等着。

时间过得很慢，刘备等了好一会儿，诸葛亮才醒来，小书童连忙向诸葛亮禀报说：“刘备将军已来了好半天。”诸葛亮立即出门迎候。刘备看诸

诸葛亮，二十七八岁的年纪，身高约八尺，长得清秀，神采焕发。刘备迎上去说：“久仰先生大名，今日承蒙接见，很荣幸。”诸葛亮赶紧说：“刘皇叔三顾茅庐，未能迎候，请您原谅。”随后二人就进入草堂交谈起天下大事来。

刘备对诸葛亮精辟的分析大为赞赏，一再拜谢道：“先生的话使我受益匪浅，如能出山相助，我就可以随时领教了。”诸葛亮仍然推托说：“我为将军您忧国忧民之心而感动。但是我，年纪太轻，学识不足，而且又不愿意追求功名利禄，将军还是另请高明吧！”刘备悲伤地说：“先生您这样的天才，不肯出山相助，是我刘备的不幸，是汉室的不幸呀！”说着，泪水夺眶而出。诸葛亮深深地被感动了，立即答应出山。

从此以后，诸葛亮就用他全部的智慧 and 才干辅佐刘备。刘备三顾茅庐求请诸葛亮的佳话一直流传至今。

主管应在人才方面下大工夫，因为人才是最重要的资源。据说亨利·福特想把一个制造厂厂长挖过来，那人不肯背叛企业，亨利·福特索性把那个厂子买了下来。拿破仑说，为了一个人才，要我给他下跪都可以。一个不惜银子，一个豁出去尊严，可谓是付出了惨重的代价，然而对于整个事业的胜利来说，这一点小小的付出是值得的。

经验之谈>>>>



就对人才的吸引力来说，刘备当时要地盘没地盘，要银子没银子，是一点优势也没有。但是他以情感人的功夫是一流的，于是便花了很小的代价，得了一个小等的人才。

第 2 法

用你的热情感染员工



激情、热情，不是与生俱来的天赋，它是自我控制的结果！

激情、热情，是世界上最廉价的，也是最无价的。

要以情感人，首先必须自己充满热情。没有热情，或者热情的方式不当，别人可能误会你，以为你这个人太冷，连朋友都做不成。不论主管，还是员工，唯有抱着热情工作，才会有突出的业绩。你若不信，来看看一名推销员的人生轨迹。

他成为一名推销员，并非命中注定；他成为一名优秀的推销员，也非命中注定。先前，他从来没想到他会靠推销吃饭；后来，他却因推销而闻名。命运反复，谁能预料。

他本来是一名职业棒球手，效力于甲级球队，月薪很高，体面而滋润。谁知道，有一天老板竟然要解雇他。因为年轻，他一点都不在意。

老板斥责他说：“我们不需要懒惰者，你像一个职业球手吗？你有职业球手的拼搏精神吗？”

“是的！我懒惰！我没有精神！那又怎么样？！”年轻人大声回敬了老板，恼羞成怒，毫不在乎地离开了球队。

竞争淘汰孬种，苦难使人成熟。他的生活窘迫起来，不得不降低颜面，加入了一个级别很低的球队，月薪基本只够吃饭。他感叹自己是虎落平阳遭犬欺，心中燃不起一点热情。经常还有熟人跟他打招呼，那简直是一种折磨。



他徘徊了一星期，决定离开那鬼地方，去了一个遥远的城市，尽管月薪仍然很低，但没有人认识他，他可以治疗一下心情。

他发誓说：“我一定要重新振作！我一定要重新开始！我才 22 岁，怎能不生龙活虎！”

热情燃烧起来，情况就大不一样了。他奔驰于赛场，像骏马，像洪流，像子弹。他感觉身体内波涛汹涌，必须奔跑才能释放。力量也大得出奇，投过去的球差点震落队友的手套。他的热情也感染了队友，跟着他狂奔。队友的热情又感染了观众，站起来为他们呐喊。

他本人在球场上没有一丝杂念，只想着打球；他浑身是胆，孔武有力，只想着奔跑；他热血沸腾，豪情奔放，只想着胜利。他成了赛场的中心。

那一阵子，他真的感到很自豪，是神奇的精神力量在支撑他，驱赶他，鞭策他，成绩和荣誉也让他感到骄傲。昔日被解雇的球员，今天却成了新星。报纸刊印他的照片，记者也来骚扰他，在文章里把他叫做“锐气”，说他是“有史以来第一个给不能入级的球队注入了‘灵魂’”。

他自己都没想到，会获得那样的赞誉。后来一提那段日子，他就无限神往。没有热情，能打动谁？

他的月薪很快涨了，比原来的都多，是一大笔钱。两年后，月薪竟然涨了 4 倍，比美国总统的工资都高，那段日子他是多么幸福。

但是，他注定成不了明星。在芝加哥的一场比赛中，在他挥圆右臂，球脱手的一刹那，一阵剧痛穿心而过，他的胳膊骨折了。他简直要哭泣了，因为胳膊就是他的生命。那对他的打击太大了，跟战争中失去一条腿没有差别，好战士宁可战死沙场，也不愿苟延残喘。

但事情已经不可逆转。他心灰意冷，回了费城老家。接下来的日子很艰难。他先做了两年收款员，骑着脚踏车，一条街一条街，帮家具厂收款，报酬是 1 美元一天。没有阳光，也看不到希望。命运反复，谁能预料！